

## FICHA TÉCNICA

**TÍTULO** : Un éxito que terminó en fracaso

**ESPECIALIZACIÓN** : Mercadeo

**PROMOCIÓN** : XXX

**PALABRAS CLAVES:** Lanzamiento, comunicación, Comercial, Piezas POP, brief, campaña, mercado, códigos emergentes, Gerente de Mercadeo

**TEMAS CUBIERTOS:** Marketing, Publicidad, Ventas, Comunicación, Gerencia de Marca, Producto, Precio, Canales de Comunicación.

### RESUMEN DEL CASO

En el año 2012 la empresa Unetefra notificó a la agencia Creativity que necesitaba reunirse para entregar un brief para el lanzamiento de un nuevo producto que revolucionaría el mercado colombiano.

La agencia propuso una campaña de comunicación diferencial basada en códigos emergentes que cuando el consumidor la viera sintiera que realmente era un producto que cambiaría la vida del ama de casa.

Sin embargo el cliente prefirió adaptar una campaña de otro país, con su diseñador inhouse realizó el material de comunicación y adaptó el comercial tal cual como el que ya habían producido en el país anterior.

La campaña de lanzamiento no fue exitosa y el producto no funcionó en términos de ventas y va a ser descodificado para Enero de 2014.

AUTORES	TELEFONO	E-MAIL
Lilian Arango		lilianarangoa@gmail.com

## **UN ÉXITO QUE TERMINÓ EN FRACASO**

Unetefra es una compañía inglesa holandesa multinacional dedicada al desarrollo, producción y distribución de soluciones de limpieza para el hogar, cuidado personal y salud de sus clientes.

Su sede central está en Slough Inglaterra muy cerca de Londres, Reino Unido y cuenta con operaciones en 60 países y sus productos son vendidos en más de 200 países.

Su historia se remonta hace más de 200 años y en Colombia hace presencia desde los años 40. Maneja productos para Cuidado de la salud, Cuidado personal y Cuidado del hogar.

Camilo Mosquera Gerente de cuenta Sénior de una de las marcas para Cuidado del Hogar, es un hombre que lleva 6 meses en la compañía y que tiene un carácter fuerte, es perfeccionista, autoritario, es el segundo gerente Senior que tiene la compañía en el departamento de mercadeo y que gracias a su trayectoria y experiencia profesional logró con el objetivo de cambiar el enfoque que tenían las marcas hasta el momento para generar una visión distinta y refrescante y que a largo plazo le permita escalar dentro de la compañía quizás no como gerente de categoría pero si manejando marcas de mayor peso en ventas e importancia para la empresa.

---

Caso de grado realizado por Lilian Andrea Arango para acceder al título de Especialista en Mercadeo.

Este trabajo es propiedad de la Universidad Autónoma de Occidente.

Tutor: Lic.Sory Carola Torres Q..Santiago de Cali-Colombia. Marzo 20 de 2014

### **Especialización en Mercadeo**

Gerencia general le entregó un nuevo proyecto para que fuera ejecutado en Colombia, este proyecto era el lanzamiento de un nuevo producto llamado “ **ClorinGel**” .

ClorinGel había sido un éxito rotundo en otros países del mundo generado el 40% de la rentabilidad de la compañía y convirtiéndose entonces en el producto héroe para estos países, razón por la cual se había direccionado a la gerencia general el lanzamiento en Colombia para buscar resultados similares teniendo en cuenta que hasta ese momento Febrero de 2012 no existía en el mercado un producto similar.

Cloringel era la mezcla perfecta entre Detergente + fragancia + cloro. Todo en un solo producto que manejaría una formula en Gel para que las consumidoras tuvieran mayor practicidad al usarlo. Lo mejor de todo es que daría limpieza y desinfección y evitaría que las amas de casa tuvieran que comprar 3 elementos que por lo general hacen parte de su mercado, ya que ahora en 1 solo producto encontrarían todos los beneficios. Era un producto Ideal para la limpieza de los baños, las juntas de baldosas y la cocina.

Camilo Mosquera citó entonces a su agencia de publicidad Creativity para contarles de este nuevo reto el cual debía ser implementado en el mes de Junio de 2012. En la reunión del 15 de febrero de 2012 se encontraban Isabelina Cortes Gerente de Categoría para productos de Cuidado del hogar, psicóloga y especialista en Mercadeo con más de 10 años de experiencia dentro de la compañía. Una mujer práctica pero segura del manejo de su cargo y con amplio conocimiento de las marcas de la empresa. Camilo Mosquera Gerente de cuenta, Gerson Acuña Director de planeación estratégica de la agencia Creativity con más de 20 años en el manejo de su profesión, sencillo, amable, carismático, con una capacidad de convencimiento de sus ideas que permitía que la gente se conectara

### **Especialización en Mercadeo**

en cada presentación que hacía. Juanito Sánchez Director Creativo de la agencia Creativity, un hombre con grandes ideas, soñador, apasionado por su trabajo y su profesión y que transmitía en su equipo ganas de trabajar y de generar los mejores resultados y yo Andrea Londoño Directora de cuenta de la agencia Creativity que atendía a Unetefra desde hace un Dos años y medio, mi función no solo era direccionar los proyectos entre Unetefra y la agencia sino velar porque antes de que se presentarán al cliente cumplieran con todos los requisitos y elementos mandatorios que ellos solicitaba; era necesario en un cargo como estos saber trabajar en equipo, tener diplomacia al momento de las reuniones entre ambas partes ( Cliente – agencia) para evitar conflictos y susceptibilidades. Era importante ser muy organizada para evitar que cualquier requerimiento se olvide o se deje de atender ya que de esto depende no solo la satisfacción del cliente sino el cumplimiento del presupuesto mensual de la agencia.

La reunión era en una sala de juntas amplia para todos y muy cómoda, todos teníamos muchas expectativas por la entrega de este proyecto que prometía ser todo un Éxito.

Camilo Mosquera inició la reunión contando que este proyecto venia recomendado de la gerencia general porque era un proyecto muy importante para la compañía ya que había sido un caso de éxito en algunos países del mundo y por esa razón se tenían muchas expectativas en Colombia.

Este producto iba dirigido para amas de casa, entre los 25 y 45 años de edad pertenecientes a estratos socioeconómicos 4-5-6, que fueran usuarias actuales de cloro o productos a base de cloro ( Source of Business), serían mujeres con hijos, modernas, trabajadoras y prácticas que buscan siempre utilizar productos que

### **Especialización en Mercadeo**

permitan crear espacios más ordenados, limpios y agradables dentro del hogar para el bienestar de ellas mismas, su familia y sus amigos.

Estas mujeres (target) buscan productos que hablen bien de ellas pues su hogar es el reflejo de su personalidad y una medida de éxito como amas de casa y lo más importante es que a través de este lanzamiento tendrían un producto que las ayudaría a simplificar su vida.

Manejan un perfil psicografico muy especial y Creativity debía tenerlo claro para que la campaña que se presentara estuviera totalmente enfocada en satisfacer las necesidades de estas consumidoras potenciales:

- Las consumidoras son mujeres que disfrutan de los espacios bien presentados, limpios y agradables
- La limpieza es un factor que les da tranquilidad y les genera bienestar
- Son mujeres inteligentes, decididas y modernas
- Para ellas una casa limpia genera un ambiente emocional cálido y armónico que estimula el bienestar psicológico de su familia
- Siempre están buscando productos nuevos que les permitan facilitar su rutina de limpieza, están dispuestas a probar, pero el producto debe entregar los resultados que promete sino no le darán una segunda oportunidad
- Los productos para el aseo del hogar juegan un papel importante ya que es a partir de ellos que estas mujeres logran crear el ambiente deseado dentro de su casa, asegurando la limpieza, el orden y la armonía del mismo
- Buscan tener equilibrio entre su desarrollo personal y el cuidado y la satisfacción de su familia
- Son las “directoras” del hogar

### Especialización en Mercadeo

- Buscan mayor organización de las actividades del hogar para tener mayor tiempo para sí mismas, sus hijos y sus amigos

“ClorinGel” tenía como objetivo entrar a revolucionar el mercado del cloro como una propuesta diferente para las consumidoras en términos de desempeño, fórmula (gel) y fragancia.

La proyección estaba clara en el 2012 se lanzaría en Colombia y para 2013 se extenderá al resto de los países de la región como Venezuela, Ecuador y Perú.

Debía proponerse una comunicación 360 grados donde lo más importante era resaltar los beneficios del producto pero con un vehículo emocional buscando un link más fuerte y perdurable con la marca.

#### Ultra limpieza y desinfección

Penetra y quita las manchas completamente, matando el 99,9% de gérmenes.

#### Fórmula en gel con detergente

Poderosa fórmula que combina Tensoactivos para una limpieza superior. Su presentación en gel permite que se adhiera a las superficies, necesitando solo una pequeña cantidad para conseguir los resultados deseados.



#### Agradable fragancia

Deja un duradero olor a limpio, disponible en 2 fragancias.

### **Especialización en Mercadeo**

Las razones que tendrían los consumidores para creer que todos los beneficios de “ClorinGel” serían poderosos y diferentes, es porque realmente tenía un Desempeño Superior y un uso conveniente ya que por ser en gel permitía mayor control durante la aplicación, fácil aplicación en superficies verticales permaneciendo por mucho más tiempo sobre la misma permitiendo así al producto penetrar, desinfectar y remover cualquier mancha.

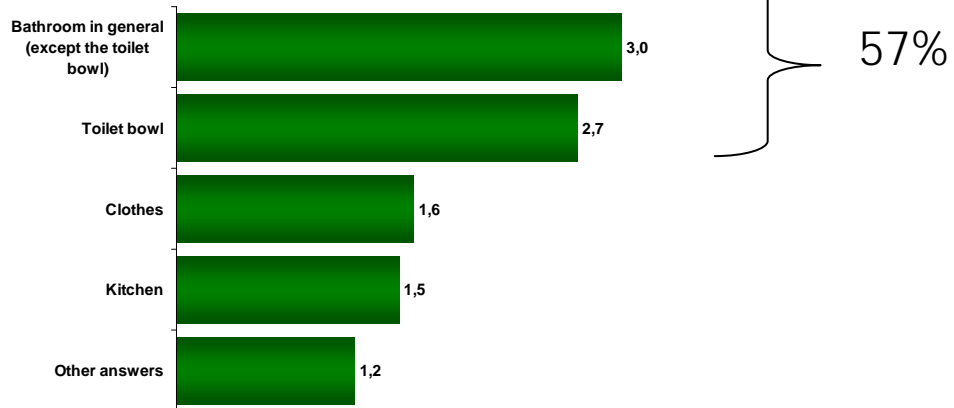
“Cloringel” para ese entonces tendría competidores tradicionales como el Cloro en sus diferentes marcas pero directamente no existía un producto que tuviera los mismos componentes y que pudiera ofrecer los mismos beneficios.

Sin embargo para la agencia era muy importante entender cuál era el papel del cloro en el hogar y que asociaciones negativas tenían las consumidoras para potencializarlas y volverlas a favor de “Cloringel”

### **El papel del cloro en el hogar**

- ✓ Producto multipropósito
- ✓ Más del 50% de su uso se da en el baño.

### Uso de Cloro – Limpiador Líquido / blanqueador



Base: Chlorine liquid cleaner/ bleach used in past 12 months=318  
Note:MA-Spontaneous / Out of 10 liters

Fonte: Ipsos Rice and Beans, may/08

Siendo un producto muy usado en el hogar “Cloringel” debía llegar a los hogares a reemplazar este uso para facilitar y simplificar la vida de las consumidoras.

### Asociaciones negativas del cloro



- ✗ Olor Penetrante
- ✗ Dificil manipulación
- ✗ Altamente tóxico



### **Especialización en Mercadeo**

Aprovechando estas asociaciones negativas que tienen las consumidoras del competidor de “Cloringel”, es decir del Cloro como tal que usan las amas de casa normalmente en el aseo de su casa por tradición pero que todas son conscientes del daño que causa el producto debíamos como agencia volver estos aspectos negativos en atributos a nuestro favor que potencializarán el poder y beneficio de nuestro producto estrella.

El brief estaba entregado y la agencia tenía mucho que pensar para poder tener una propuesta ganadora, impactante y diferencial que realmente cumpliera con las expectativas del cliente pero sobretodo del consumidor.

La agencia trabajó muy duro realizó pequeñas visitas a hogares para entender que pensaban las consumidoras del producto, de su desempeño y así poder tener insights y testimoniales fuertes que afianzaran la propuesta.

Realmente era un producto ganador que podía como lo había manifestado Camilo Mosquera “Revolucionar el mercado del cloro”, pero sabíamos que para eso teníamos que tener una comunicación clara con las consumidoras, pues debíamos cambiar hábitos en ellas y romper con esto es muy complicado si no se tiene el tacto y el mensaje indicado para hacerlo.

Finalmente 2 semanas después se tenía que presentar la propuesta y nuevamente nos encontrábamos reunidos Camilo Mosquera, Isabelina Cortes, Gerson Acuña, Juanito Sánchez y yo, 1 hora duró la presentación de la campaña en la misma sala de reuniones donde se entregó el brief por primera vez, allí les explicamos el camino indicado para llegar a las consumidoras y comunicar claramente el mensaje, dejando claridad de que era un camino largo pues no solo tendríamos un producto de alto desembolso sino que tendríamos que enfrentarnos a cambiar

### **Especialización en Mercadeo**

hábitos en nuestras consumidoras actuales que usaban cloro + detergente + desinfectante y que estaban acostumbradas a usarlos mezclados y como productos separados. Por eso no solo era importante lo que ya habíamos mencionado sino también contar con un músculo financiero importante para respaldar la ejecución.

Después de presentar la campaña Isabelina Cortes empezó diciendo:

**Isabelina Cortes:** Realmente la propuesta entregada no nos gusta mucho. Tuvimos la oportunidad de analizar las campañas que se han ejecutado en otros países y que han sido tan exitosas y después de una reunión con gerencia general que tuvimos esta semana consideramos que lo mejor es adaptar la campaña que se ejecutó en otros países de la misma manera en Colombia tanto para el comercial como para el material POP.

Agradecemos el trabajo y el tiempo que le dedicaron a la propuesta pero realmente no nos convence tanto como la campaña Global y preferimos apostarle a esa todos nuestros esfuerzos.

**Gerson Acuña:** Independientemente de que la campaña que les presentamos no les haya gustado consideramos que se debe tener en cuenta todo el trabajo que se realizó con consumidor para sustentarla... ¿Acaso ya hicieron lo mismo con la que piensan adaptar?

**Juanito Sánchez:** Todos los consumidores son diferentes y deben tener cuidado porque no toda la comunicación que funciona en otras regiones funciona en Colombia, es muy importante que nos permitan testearla con consumidor para irnos a la fija.

**Andrea Londoño:** Adicional como agencia nos parece importante poder realizar las adaptaciones directamente, ya que tenemos claro el foot print

### Especialización en Mercadeo

de la marca y la experiencia para generar así sea en detalles el diferencial que necesita la campaña adaptada.

**Isabelina Cortes:** No hay nada que testear es un direccionamiento de gerencia y estamos seguros que funcionará. El producto perse es muy bueno y cuenta con unos beneficios que realmente le gusta a las amas de casa y en términos de comunicación ya ha funcionado en otros países no hay razón para que no pase lo mismo en Colombia. Las adaptaciones las hará el diseñador inhouse que tenemos porque nos sale mucho más económico y aunque sabemos que es un lanzamiento importante tampoco tenemos tanto presupuesto como ustedes creen.

Hubo un silencio total en la sala, todas las personas de la agencia nos mirábamos sorprendidos sin embargo sabíamos que era una decisión de gerencia y nada podíamos hacer.

Era muy triste para nosotros no poder participar de este lanzamiento con nuestra propuesta, ya que realmente considerábamos que este producto realmente era excelente y podía tener un impacto muy positivo en las consumidoras potenciales, pero para esto debía saberse comunicar. “Allí estaba la clave” desde nuestra mirada de agencia.

La campaña tal y como lo habían manifestado en la reunión se empezó a adaptar con el diseñador inhouse de la empresa y nos dimos cuenta que solo se testeo el desempeño del producto más no el desarrollo de la campaña, pues para Unetefra no era necesario porque ya se contaba con el respaldo de éxito que se tenía en otros países.

El producto fue dejado 1 semana en los hogares de las consumidoras y regresando a la semana siguiente para analizar el desempeño, los lugares de uso

### Especialización en Mercadeo

y los comentarios tanto negativos como positivos, solo se tuvo conocimiento de algunos verbatings de las consumidoras:

- ✓ *“Lo utilicé puro sin agua en el piso, baldosas de las paredes, en la ducha y el resultado fue excelente.”*
- ✓ *“El cloro es muy aguado; puse un poco en un cepillo y no se regó ni goteó... me encanta, logré llegar incluso a las esquinas.”*
- ✓ *“No sabía que iba a salir espuma; mojé el piso de la ducha y lo apliqué, empecé a cepillar y WOW! Sale espuma y no necesito combinar productos”.*
- ✓ *“Cuando enjuago, la espuma se queda y no se esparce.”*
- ✓ *“El solo producto fue suficiente para limpiar el inodoro y el baño.”*
- ✓ *“Limpié mi casa el viernes, tuve invitados el sábado y ellos sintieron la agradable fragancia.*
- ✓ *“No tuve que usar ningún desinfectante para eliminar el olor de la orina del perro.”*

Solo estos Verbatings fueron conocidos por la agencia con la conclusión de que el producto era aceptado por el grupo objetivo y podía lanzarse.

3 meses se tardó la campaña en salir al público ya durante todos estos meses se realizarían las adaptaciones gráficas pertinentes de las piezas publicitarias, adicional se realizaría la filmación del comercial que debía ser igual al de los otros países pero con un look más Colombiano, la codificación en todos los puntos de venta de país ( Éxito, la 14, Carrefour), la impresión de todo el material POP y su respectiva implementación. Era importante que todo el producto que era importado desde México estuviera en Colombia para garantizar distribución, los detalles a

### **Especialización en Mercadeo**

tener en cuenta eran varios y por eso el tiempo que se requería para el lanzamiento oficial tuvo que esperar hasta Septiembre.

El producto se lanzó en Mayo de 2013, sin embargo para el primer trimestre los objetivos planteados no se vieron reflejados en ventas, el producto no rotaba lo suficiente en los puntos de venta.

Camilo Mosquera generó planes de acción inmediatamente:

- Incrementó personal de impulso en mayor cantidad de puntos de venta donde se realizaban demostraciones a las consumidoras para que frente a sus ojos pudiera evidenciar el poder del producto.
- Generó mayor frecuencia de pauta con los dos comerciales que tenía al aire tanto en versión de 30 segundos como en versión de 15 segundos tanto para televisión nacional como para cable. Hay que tener en cuenta que Unetefra maneja una negociación mono canal, es decir que solo pauta sus comerciales con el canal caracol, ya que por costos es más rentable que tenerlo en los 2 canales nacionales RCN y Caracol.
- Se lograron mayores negociaciones para implementar Puntas de góndola en los puntos de venta, lo que generaba mayor alcance en exhibición de producto.

Reuniones con alta gerencia donde se revisan cifras y alcances se volvieron comunes en la empresa, Camilo Mosquera se veía preocupado, estresado, realmente por más estrategias que se generaban no se lograba cumplir con la proyección planeada.

### **Especialización en Mercadeo**

Era muy frustrante para él sentir que un lanzamiento tan esperado y donde regionalmente había tenido tanto éxito no cumpliera con las expectativas que se tenían previstas en el país.

Sus esfuerzos no fueron suficientes para lograr los objetivos propuestos en los 6 primeros meses ni la marca pudo seguirlos sosteniendo porque el presupuesto era limitado y Camilo Mosquera tuvo que reducir no solo su personal de impulso, sino las exhibiciones adicionales solo teniendo el espacio del lineal y obviamente la frecuencia en TV.

4 meses después de su lanzamiento su competidor productor de Cloro, lanzó un producto con la misma formulación de “Cloringel”, llamado “Powergel” este producto logro en 3 meses lo que “Cloringel” no había podido en ventas.

El precio de lanzamiento de su nuevo competidor era 25% por debajo del precio de “Cloringel” y las usuarias actuales de cloro recibieron esa extensión de línea como un gran lanzamiento y realmente se conectaron con la comunicación entregada.

El musculo financiero que tenía la empresa de Powergel era superior a la de Unetefra y género no solo presencia en exhibiciones de Punto de venta, sino también activaciones de marca y presencia en Digital.

Camilo Mosquera propuso reducir su precio a gerencia pero por lineamientos de la compañía y por el margen de rentabilidad del producto esto era imposible, el producto debía seguir manejando el mismo precio y pelear en el mercado contra su competidor por otros factores como exhibiciones, mensaje de comunicación, performance del producto entre otros.

### **Especialización en Mercadeo**

Sin embargo su presupuesto cada vez era menor y las decisiones que podía tomar para contrarrestar los ataques de su competidor se hacían cada vez más limitadas.

Diferentes reuniones se realizaron durante todo este proceso, incluso se cuestionaron ejecuciones de las demás regiones ya que de una u otra forma la adaptación se había hecho tal cual porque se aseguraba un éxito rotundo con la implementación.

Camilo Mosquera sentía que había dejado escapar una gran oportunidad de sus manos y que lamentarse después de todo ya no era una opción, al final el solo había hecho lo que sus jefes y gerencia general habían ordenado.

Pero entonces que pasó con el producto “Cloringel? ¿Porque no se vendió lo suficiente? ¿Porque el consumidor no lo compraba?

Esto tiene diferentes frentes de análisis que han sido revisados por el mismo Camilo Mosquera con cabeza fría:

**Análisis de Producto:** A pesar de ser un producto muy ganador por su formulación, el empaque no era tan funcional para las amas de casa, hace un par de meses se identificó según un reporte que le entrego la agencia de investigación de mercados a Camilo Mosquera que a las amas de casa no les gustó la tapa que tenía el producto pues traía tapa de seguridad para niños y era muy difícil de abrir, incluso las mismas usuarias debía leer las instrucciones para poder destaparlo.

Esto limitó mucho incluso la decisión de compra en los puntos de venta porque para las amas de casa es muy importante verificar la fragancia antes de comprar un producto y por la dificultad al destaparlo preferían no llevarlo.

### **Especialización en Mercadeo**

Por lo tanto lo que se pensó como un beneficio término siendo una barrera de compra en las consumidoras.

Adicional su competidor Powergel ingresó al mercado con una tapa muy fácil de abrir y un aplicador sencillo que facilitaba no solo su aplicación sino el poder destaparlo para disfrutar su fragancia.

**Análisis de Precio:** Cloringel se lanzó al mercado a un precio de \$6.129 con un contenido de 650ml, es decir \$9.4 por cada ml, este precio fue percibido por los consumidores como un producto de alto desembolso y no generó aceptación para comprarlo a pesar de estar enfocado en los estratos socioeconómicos 4-5-6 esto debido a que las compras en estos estratos están influenciadas por las empleadas de servicio para quienes definitivamente no estaba dirigida esta comunicación y la sentía totalmente lejana. Adicional Powergel ingreso al mercado a un precio de \$4.896, es decir \$4.8 por cada ml 25% más económico que Cloringel y con una comunicación bastante cercana a estas consumidoras lo que permitió posicionarse rápidamente como un producto aliado para la desinfección y limpieza del hogar.

**Análisis de Comunicación:** La comunicación de Cloringel al adaptarse a Colombia no tuvo en cuenta los insight de las consumidoras ni la opinión de ellas al respecto, nunca se testeó antes de salir al mercado y cuando se lanzó las consumidoras sintieron que el mensaje era lejano, no se identificaron, ni les pareció aspiracional.

Adicional el material POP no mostraba con claridad los beneficios que realmente se quería potencializar, algunas amas de casa en los puntos de venta argumentaban que compraban el producto solo porque la impulsadora les había



### **Especialización en Mercadeo**

hecho la demostración porque realmente no se acordaban ni del comercial ni de publicidad exterior.

Esto solo evidencio lo que en algún momento la agencia recomendó a la empresa Unetefra

***“Todos los consumidores son diferentes y deben tener cuidado porque no toda la comunicación que funciona en otras regiones funciona en Colombia, es muy importante que nos permitan testearla con consumidor para irnos a la fija”.***

**Análisis de Canales de comunicación:** El producto era importado desde Unetefra México y maneja en su etiqueta una fecha de caducidad de 12 meses a partir de la fecha de fabricación que se indicaba en el empaque Lote No.XXX.

Salía de México y se demoraba 1 mes en llegar a Colombia y 1 mes en ser distribuido a todos los canales PDV. Las grandes cadenas “Supermercados” solo reciben productos de aseo para el hogar con 10 meses de caducidad a partir de la fecha de fabricación. Los ejecutivos de las cadenas tuvieron que negociar con los supermercados para que aceptaran recibir el producto sobre el tiempo y le dieran mínimo 2 meses de plazo de rotación, sin embargo algunos supermercados donde la rotación era muy baja realizaban la devolución de los productos a los 9 meses porque realmente ya no podían sostenerlos más en sus almacenes.

Esto genero un stock de inventarios muy fuerte para Unetefra en devoluciones que no se podía reponer con facilidad porque el problema venia directamente desde su lugar de Fabricación “México”.

### **Especialización en Mercadeo**

El producto se sigue vendiendo en Colombia pero dados los resultados en ventas la compañía Unetefra ha decidido descodificarlo de los puntos de venta es decir saldrá del mercado a partir de Enero de 2014.

Es una lástima porque cuando revisamos el punto de partida de este lanzamiento sentimos como agencia que fue **UN ÉXITO QUE TERMINÓ EN FRACASO.**